

GESTIÓN HUMANISTA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA EL FOMENTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Humanistic management of public administration for the promotion of emotional intelligence

Luis Enmanuel Cáceres Barrutia¹

lcbcaceres@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6120-8487>

RECIBIDO [03/12/2020]
ACEPTADO [12/01/2021]
PUBLICADO [27/05/2021]



Pág. 08-18

RESUMEN

A nivel mundial, las organizaciones enfrentan permanentemente la necesidad de mejorar su desempeño laboral, para fortalecer la competitividad y sostenerse de manera óptima en el mercado. Para alcanzar altos niveles de calidad frente a los retos de la globalización y ante la necesidad de responder de manera efectiva a la sociedad en materia de convivencia y sostenibilidad financiera, social y humana, es fundamental el manejo de las emociones basadas en el humanismo con responsabilidad, por ello, este estudio tiene como propósito fundamental conocer la gestión humanista de la Administración pública para el fomento de la inteligencia emocional. La estrategia metodológica o paradigma en el cual se enmarca el

estudio es el posmoderno, bajo un enfoque cualitativo, enmarcado en el método hermenéutico, con un tipo de investigación descriptiva, utilizando como técnica e instrumento de registro de información, la encuesta operativa, mediante una entrevista semiestructurada, para luego aplicar la categorización, estructuración y triangulación como técnicas de análisis de la información. En esta investigación se pudo conocer que, en la búsqueda de la racionalidad y la burocracia eficaz de las organizaciones públicas modernas, se tiende a descuidar la base emocional de las actividades administrativas. Además, existe una relación directa entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral, de modo que se reafirma la idea de que los constructos emocionales saludables y la inteligencia emocional de los

¹ MBA, Universidad Inca Garcilaso de la Vega



empleados públicos contribuyen a la satisfacción laboral y, por tanto, pueden utilizarse como indicadores de desempeño para la calidad de los servicios públicos.

PALABRAS CLAVE:

Gestión, Administración, Emociones, Humanismo, Competitividad, Calidad, Desempeño.

ABSTRACT

At a global level, organizations constantly confront the need to improve their work performance to strengthen competitiveness and optimally sustain themselves in the market, to achieve high levels of quality, given the challenges of globalization and the need to respond effectively to society in terms of coexistence and financial, social and human sustainability, the management of emotions based on humanism with responsibility is fundamental, which is why this study has as its fundamental purpose to know the humanistic management of public administration for the promotion of emotional intelligence. The methodological strategy or paradigm in which the study is framed is the postmodern under a qualitative approach, framed in the hermeneutical method,

with a type of descriptive research, using the survey as a technique and instrument for recording information, which was made operational. through a semi-structured interview, to then apply categorization, structuring and triangulation as information analysis techniques. In this research it was possible to know that, in the search for rationality and effective bureaucracy of modern public organizations, the emotional base of administrative activities tends to be neglected. In addition, there is a direct relationship between emotional intelligence and job satisfaction, thus reaffirming the idea that healthy emotional constructs and emotional intelligence of public employees contribute to job satisfaction and, therefore, can be used as an indicator performance for the quality of public services.

KEYWORDS:

Management, Administration, Emotions, Humanism, Competitiveness, Quality, Performance.

INTRODUCCIÓN

Siguiendo a Immanuel Kant, Max Weber, Mary Parker Follet y Elton Mayo, los humanistas en gestión destacan la necesidad de equili-

brar el enfoque económico hacia la gestión de organizaciones con enfoque humanista, en el que un ser humano no es objeto de intercambio económico, sino sujeto moral de interacciones. En la perspectiva humanista, el objetivo principal de la organización debe ser incrementar el bien común y el bienestar social (Alvehus y Jensen, 2015; Pirson, 2017); por lo tanto, los procesos de gestión en las organizaciones empresariales, deben continuar, de tal manera que se proteja el bienestar de las personas a toda costa, incluida su dignidad (Pirson, 2014; Pirson et al., 2015).

El humanismo asume que la naturaleza humana no es del todo un hecho que puede refinarse mediante la educación y el aprendizaje. Además, el componente ético sigue siendo una piedra angular del humanismo, ya que atribuye derechos inalienables a todos, independientemente de la etnia, nacionalidad, condición social o género. El humanismo se dirige a todos y es universal en su alcance.

Inicialmente, el economismo ve al ser humano como una entidad fija, predeterminada por su función de utilidad, que es estable. Este hombre económico (*Homo oeconomicus*) es absolutamente egoísta y

solo está interesado en maximizar su utilidad inmediata. El hombre económico, por lo tanto, solo se involucra en encuentros transaccionales orientados a corto plazo con otros. Sus compromisos se basan en intereses, y otras personas son un medio para lograr un fin. (Dierksmeier y Pirson 2008). No obstante, la perspectiva de la teoría darwiniana renovada del ser humano apoya una visión humanista que proporciona una comprensión humanista del comportamiento.

En este sentido, la visión humanista influye en las organizaciones empresariales, las estructuras de Gobierno, las formas de liderazgo y la cultura organizacional y de esta forma ayudan a resolver las crisis actuales. A pesar de la fuerte racionalidad y los llamamientos de cambio planificado y orden sistemático en la gestión de la Administración Pública, gran parte de la actividad en este ámbito sigue siendo aleatoria, basada en la experiencia intuitiva, improvisada o espontánea (Sharkansky y Zalmanovitch, 2000).

Es preciso destacar, que la ciencia de la Administración Pública y el arte de las políticas públicas extraen su información del comportamiento y las decisiones de las personas para



integrar la mente y el corazón. Mientras que la mente y el corazón con frecuencia pueden entrar en conflicto en aspiraciones, ambiciones, análisis e interpretaciones, ambos existen en las acciones diarias del gobierno y las agencias gubernamentales a cualquier nivel. La sabiduría del corazón tiene la ventaja de aportar un nuevo tipo de conocimiento y talento, que ha sido conceptualizado en escritos recientes sobre la gestión como inteligencia emocional. Sin embargo, con una excepción (Berman y West, 2008), la investigación ha descuidado en gran medida su significado y su impacto en la Administración Pública, las políticas públicas, las organizaciones del sector público y el personal público.

Los factores emocionales no racionales son altamente influyentes en el proceso de la actividad pública y en la producción de resultados y desempeño en las agencias públicas; una vez que los organismos públicos y los servidores públicos suavicen su enfoque, implica ser muy conscientes de los sentimientos y emociones del entorno. Esta noción es importante si se percibe desde el punto de vista del funcionario público o desde el de los ciudadanos como clientes. Tratar con organizaciones del sector público, personal

público, funcionarios públicos, ciudadanos e, incluso, con políticos, implica un conjunto complejo de sentimientos, emociones, inteligencia y otras habilidades que desafían los conservadores mecanismos de gobierno de tipo racional.

Dentro de este orden de ideas, la inteligencia emocional en la Administración Pública se basa en una comprensión sistemática de las emociones y los sentimientos, por un lado, y la inteligencia o razonamiento racional, por el otro. Consiste en las habilidades específicas de varios actores para comprender los sentimientos y emociones en su entorno laboral inmediato, pero también integra otras habilidades que pueden producir individuos con mayor inteligencia emocional. Cuando estos individuos se vuelven activos en el proceso de producir o consumir bienes públicos, sus habilidades y recursos emocionales se vuelven muy valiosos e influyentes, y pueden afectar los resultados de las organizaciones públicas.

La Administración Pública inteligente, por otro lado, refleja la capacidad de comprender y resolver problemas a partir del razonamiento sobre relaciones abstractas de poder e influencia en las organizaciones (polí-

tica), acciones lógicas y organizadas (orden burocrático y conocimiento gerencial), el aprendizaje sistemático de materiales específicos (formulación de políticas) y capacidad de respuesta a las necesidades de las partes interesadas (Rourke, 1992).

En ese sentido, la inteligencia emocional es importante porque un grupo de empleados con mayor nivel emocional puede crear un enfoque innovador de la cultura corporativa en la empresa, y asegurar que todo el grupo adopte este enfoque. La inteligencia emocional se describe como un conjunto de habilidades que se refieren en parte a cómo efectivamente uno trata con las emociones tanto dentro de uno mismo como con los demás (Salovey y Mayer, 1990). De modo que la inteligencia emocional es una variable disposicional que comprende la capacidad de participar en un procesamiento sofisticado de información sobre las propias emociones y las de los demás, y la capacidad de utilizar esta información para guiar el pensamiento y el comportamiento (Mayer et al., 2000). La inteligencia emocional permite a las personas manejar sus propias emociones, dirigiéndolas hacia actividades y relaciones productivas.

Por lo tanto, la Administración Pública emocionalmente inteligente tiene la capacidad de comprender y resolver situaciones que son significativas para grandes poblaciones de ciudadanos y para cuestiones de política bajo el control, la gestión o la supervisión de los Gobiernos. Estas habilidades involucran varios aspectos, tales como manejar las respuestas emocionales de los interesados en la esfera pública; comprender las emociones y los significados emocionales de los demás (ciudadanos, clientes, empleados, etc.); evaluar las emociones en diversas situaciones; usar la emoción en decisiones basadas en la razón y en la formulación de políticas; e identificar emociones en rostros, voces, posturas y otras formas de expresión humana durante las actividades de gestión pública.

Sin embargo, en el escenario de trabajo se dan condiciones y circunstancias que pueden originar frustraciones y conflictos, afectando el bienestar del individuo e impidiendo que responda adecuadamente al logro de los objetivos de la institución. Ahora bien, en lo que se refiere a los organismos de la Administración Pública del Municipio Callao se ha venido suscitando una serie de debilidades, dado que carecen de li-



neamientos gerenciales que puedan promover la inteligencia emocional para hacer más efectiva su gestión humanista. Esto se ha evidenciado en la falta de integración entre sus miembros, ya que desde hace mucho tiempo la convivencia en lo que se refiere a lo comunicacional, relaciones interpersonales, respeto, solidaridad, participación y motivación entre los empleados, aunque no se han perdido completamente, han desmejorado muchísimo lo que hace que estas interrelaciones cada día se deterioren más y más, dada algunas situaciones que se presentan en su cotidianidad, como el exceso de trabajo, el estrés e, inclusive, el extremo de dirigirse en tono de voz alto y lenguaje no adecuado en algunos momentos.

Se debe resaltar que los organismos de la Administración Pública son establecimientos donde conviven e interactúan diariamente numerosas cantidad de personas de distintas edades y que, en algunos casos, poseen diversos intereses, por ello, los directivos deben tener en claro que para realizar una buena gestión, además de las tareas específicas, se debe atender en forma simultánea al proceso de comunicación, participación, solidaridad, motivación, relaciones humanas y

emociones, dado que son elementos fundamentales para el buen funcionamiento de las empresas, ya que, para producir un cambio en los procesos organizacionales, es necesario que inicialmente se origine un proceso de aprendizaje organizacional y emocional, a través del uso de la inteligencia emocional.

Por tanto, en el Municipio Callao, los organismos de la Administración Pública deben generar transformaciones en pro de su gestión, para dar paso a una verdadera gestión humanista, que permita que se tengan organizaciones donde el recurso humano se sienta bien recompensado, se reconozca el cumplimiento de sus funciones, se les motive y se les dé participación en las tomas de decisiones que favorezcan a la empresa.

MATERIALES Y MÉTODOS

La perspectiva metodológica permite marcar los pasos que se deberán seguir en la investigación, para dar respuesta a las interrogantes que son objeto de estudio. Al hablar de tipo de investigación, se hace referencia al conjunto de características diferenciales de una investigación con respecto a otra por su naturaleza y por su metodología, y la técnica a emplear en el proceso de la búsqueda.

queda de la verdad. En tal sentido, cabe destacar que la estrategia metodológica o paradigma en el cual se enmarca el estudio es el cualitativo, vinculado al enfoque fenomenológico. La información será aportada por tres informantes, quienes colaborarán y emitirán datos relevantes para la realización de la investigación, los cuales serán los funcionarios que laboran en los organismos públicos del Municipio Callao. Se recolectó la información utilizando la técnica de observación participante, con la que se le realizó comparaciones o contrastaciones a un mismo grupo en diferentes momentos, luego se estableció claramente que las respuestas aportadas con los instrumentos diseñados en función del logro de los propósitos tienen alto grado de fiabilidad, por la uniformidad e invariabilidad acerca de los hallazgos obtenidos, los cuales serán comparables estableciendo las conclusiones pertinentes. Posteriormente, para el procesamiento de los datos, la información recolectada se clasificó y agrupó dependiendo de sus características y posibilidades, para luego establecer la relación que existe entre los datos, así como describirlos, interpretarlos y teorizarlos, con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes planteadas y cumplir con los propósitos de la investigación.

HALLAZGOS

Mediante la realización del estudio se pudo constatar que en las instituciones públicas se presentan una serie de debilidades en el ambiente laboral, las cuales se identifican a través de la escasa comunicación entre los miembros de la organización, por lo tanto, lo que en un momento por muchos años fue una comunicación buena y continua, se perdió entre sus miembros y, por lo tanto, el resultado, al dejar pasar las cosas y no mejorarlas, es que hoy en día la comunicación es baja, con diferencias, y solo limitada a lo estrictamente necesario, de manera general, muy parcializada y cerrada por la formación de islas o grupos en la institución.

Asimismo, los funcionarios muchas veces no se identifican con la misión, visión y valores de esta institución, además de no participar en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. De manera que la institución debe comenzar a trabajar en función de un proceso integrador, planificado, sistemático y continuo, a través del cual logren sistematizar, operar e internalizar los valores contenidos en su plataforma ética de misión, visión, valores, código de ética, estrategias, con sus



actividades cotidianas, de manera que todos los procesos empresariales estén constantemente dentro del marco de la ética y los valores, contribuyendo con el fomento del bien común en la empresa, propiciando así, el desarrollo humano de todos los colaboradores.

Dentro de este contexto, es preciso agregar que un aspecto que está presentando debilidades es la gestión del talento humano, ya que en la institución no se planifican ni ejecutan estrategias para mantener actualizado y en formación continua a su personal, lo que repercute de manera negativa, ya que no se promueve el desarrollo de competencias, la aceptación e internalización de la cultura organizacional, el compromiso, entre otros. Evidentemente, hay que prestar atención a este elemento, para lograr que el personal trabaje con dedicación, responsabilidad y compromiso, con la esperanza de recibir de las inversiones, salarios, incentivos financieros y crecimiento profesional.

A través del estudio se denota que, en la búsqueda de la racionalidad y la burocracia eficaz de las organizaciones públicas modernas, se tiende a descuidar la base emocional de las actividades administrativas. Un

simple indicio de tal negligencia es la ausencia de un discurso serio en la teoría de la Administración Pública y la escritura sobre sentimientos, emociones e inteligencia emocional. Escritos recientes sobre cambios y reformas requeridos en el sector público (Hood y Peters, 2004; Pollitt y Bouckaert, 2000), o sobre gestión y administración de personal, han dejado este campo casi intacto. Esta falta de conocimiento y estudios empíricos es extremadamente notable a la luz del creciente interés por los sentimientos y la inteligencia emocional en la literatura sobre administración en general (Goleman, 1995; 1998; Mayer, Roberts y Barsade, 2008; Mayer y Salovey, 1997; Salovey y Mayer, 1990). Una búsqueda en los principales motores de búsqueda de publicaciones científicas revela que, con la excepción de Berman y West (2008), desde 1990 casi ningún estudio ha abordado seriamente estos temas en relación con la teoría de las organizaciones públicas. Sin embargo, durante esos mismos años, se publicaron 1100 artículos sobre el tema en revistas establecidas y revisadas por pares en administración general y psicología organizacional.

Como hallazgo, se tiene que existe una relación directa entre la inteligencia emocional y la satisfacción labo-

ral, de modo que se reafirma la idea de que los constructos emocionales saludables y la inteligencia emocional de los empleados públicos contribuyen a la satisfacción laboral y, por tanto, pueden utilizarse como indicadores de desempeño para la calidad de los servicios públicos. Este hallazgo también está en línea con trabajos recientes en la Administración Pública, que apoyan la relación entre la satisfacción de los ciudadanos y la medición del desempeño en las agencias gubernamentales (Swindell y Kelly, 2000; Van Ryzin, 2007; Van Ryzin et al., 2004).

CONCLUSIONES

Las emociones brindan otra herramienta para mejorar el desempeño y pueden servir como arsenal complementario en la búsqueda de mejores servicios públicos, obteniendo beneficios gracias a una mejor comprensión de las emociones en los dominios públicos y de la integración de su valor agregado, con ideas para la renovación del campo, ya que la racionalidad no se opone necesariamente a la toma de decisiones emocionales, y la inteligencia emocional puede ayudar a mejorar el desempeño a nivel de empleado, equipos, grupos y nivel organizacional.

De esta manera, mediante el manejo de las emociones y la práctica del humanismo, se debe elevar éticamente a la empresa, pues mientras haya una sincera y honesta voluntad de cambio continuamente ejercida, se estará en el buen camino, a pesar de las deficiencias que hagan todavía deudora a la empresa para con el hombre y la sociedad, dado que puede resultar una herramienta útil para el futuro desarrollo de la Administración Pública moderna en nuestros tiempos.

REFERENCIAS

- Alvehus, J. & Jensen, T. (2015). *Organization Lund*. Studentlitteratur AB.
- Berman, E. & West, J. (2008). Managing Emotional Intelligence in U.S. Cities: A Study of Social Skills among Public Managers. *Public Administration Review*, 68(4), 742–758. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2008.00912.x>
- Dierksmeier, C. & Pirson, M. (2008). *Freedom and the Modern Corporation*. ISBEE, Capetown, SA.
- Goleman, D. (1995). *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairós.



Hood, C. & Peters, G. (2004). The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267-282. <https://www.jstor.org/stable/3525837?seq=1>

Mayer, J. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). Basic Books.

Mayer, J., Roberts, R. & Barsade, S. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507-536. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>

Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D. (2000). Models of Emotional Intelligence. In *Handbook of Intelligence*, edited by Robert J. Sternberg, 396-420. Cambridge University Press.

Pirson, M. (2014). Dignity: a missing piece in the puzzle of organizational research? *Humanistic Management Network*. Research Paper 11. <https://doi.org/10.1017/9781316675946>

Pirson, M. (2017). *Humanistic Management: Protecting Dignity, Pro-*

moting Well-Being. Cambridge University Press

Pirson, M., Dierksmeier, C. & Goodpaster, K. (2015). Human dignity and business. *Business Ethics Quarterly*, 24(3), 501-503. https://www.researchgate.net/publication/279217612_HUMAN_DIGNITY_AND_BUSINESS

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform*. Oxford University Press.

Rourke, F. (1992). *Bureaucratic Power in National Policy Making*. Little Brown.

Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

Sharkansky, I. & Zalmanovitch, Y. (2000). Improvisation in Public Administration and Policy Making in Israel. *Public Administration Review*, 60(4), 321-329. https://www.researchgate.net/publication/227931640_Improvisation_in_Public_Administration_and_Policy_Making_in_Israel

Swindell, D. & Kelly, J. (2000). Linking Citizen Satisfaction Data to Performance Measures: A Preliminary Examination. *Public Performance and Management Review*, 24(1), 30-52. https://www.researchgate.net/publication/271809778_Linking_Citizen_Satisfaction_Data_to_Performance_Measures_A_Preliminary_Evaluation

Van Ryzin, G. (2007). Pieces of a Puzzle: Linking Government Performance, Citizen Satisfaction, And Trust. *Public Performance and Management Review*, 30(4), 521-535. https://www.researchgate.net/publication/242261783_Pieces_of_a_Puzzle_Linking_Government_Performance_Citizen_Satisfaction_and_Trust

Van Ryzin, G., Muzzio, D., Immerwahr, S., Gulick, L. & Martinez, E. (2004). Drivers and Consequences of Citizens Satisfaction: An Application of the American Customer Satisfaction Index Model to New York City. *Public Administration Review*, 64(3), 331-341. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2004.00377.x>